

職能理論與實踐

TTQS 高屏區評核委員 林世安

民國 100 年 10 月 28 日

目錄

壹、職能的定義

貳、職能的發展與學說

參、職能與能力冰山模型的關係

肆、職能與 TTQS 的結合實踐

伍、加強態度訓練方向

壹、職能的定義

「職能」就字面來說，意指職務能力，是指一個人所具有之潛在基本特質 (underlying characteristic)。而這些特質，不僅與其工作及所擔任的職務有關，更可預期或實際反應及影響其行為與績效的表現。「職能」乃一個人工作上所需的技能與知識、工作動機與所表現出來的特質、行為及能力，也可以說是個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。有關「職能」類似的定義很多，普遍來說，學者們對於職能的定義主要來自三個概念：

- a. 「職能是一種使人能勝任工作的行為尺度，其中包括了知識、技能、態度、價值觀等等的構面。」—職能是指擁有某些類型的特質。
- b. 「職能是除了工作所需之知識、能力、技術、價值觀之外，更重要的因素應該 5 是工作活動中所展現來的成果，亦即“工作表現”。」—職能和工作表現有關係。
- c. 「職能除了已具有的知識、技能之外，更應涵蓋尚未開發或潛在的部份。」—職能應該包含了隱性而潛藏的特質。

職能與專業能力的比較：

	職能 competency	專業能力 competence
起源	美國	英國
目的	確認表現優秀者	確認最低標準
焦點	人(人員的界定)	工作/角色(標準技能)
摘要	個人特質	任務/產能
目標	經理人	每個人，較少針對經理人

貳、職能的發展與學說

1920年代，美國普林斯頓大學 Brigham 教授主張員工工作成效的好壞，主要是由工作者先天智力高低來決定。導致當時許多的企業在甄選員工時，普遍利用智力測驗成績的高低來做為選拔或晉升人才的標準。但是，出現了嚴重的問題，結果顯示智力(IQ)測驗的分數與個人在工作中成就表現，相關性很低。

1934年2月，美國羅斯福總統為解決嚴重的失業問題，授權美國勞動部就業局成立一個專門委員會，心理學嘉賓漢(W·V·Bingham)以此為契機，結合社會科學研究會、國家研究會等多個研究機構，成立國家就業局職業研究委員會，進行調查研究，編製就業指導辭典和職業編碼表，採用“員工行為特點表”的分析工具，來分析當時各種工作所需的共同技能。「職業編碼表」原重點放在職務分析的工具及技術上，而忽略對人員任職資格的研究，而後在1936年演進到編輯成職業名稱辭典，以對工作者的知識、技能等基本要求為標準，進行職業等級的劃分。

1950年，西德尼·凡提出了“職能職業分類計畫理論”。該理論認為：(1)做好了什麼“事”與“工作人員”做了什麼來完成這件事不盡相同。(2)任何工作，如觀察“工作人員做了什麼”以完成某一項目，都可發現他們的活動不外與以下三個範疇有關；處理資料、人與事，只是相關的程度有所不同。(3)對此三類範疇所進行的活動，可以區分若干不問的功能。每一特定範疇的活動功能可以有層次區分，高層功能可以包括低層功能。(4)任何工作或活動均可以依此三個範疇界定或評定其功能層次屬於哪一級。功能性職務分析法主要集中於工作本身。對工作的每項任務要求進行詳細分析，對工作內容的描述也較為全面。

職務分析者需要透過這一架構來獲取足夠的職務資訊。一般而言，功能性職務分析架構包括以下幾個部分：

(一)工作目的與工作行為：在進行功能性職務分析之前，職務分析者首先必須弄清楚職務的工作目的與工作行為，即職務要完成什麼與做什麼。如果職務分析者對某項特定工作應完成什麼與做什麼沒有區分清楚，其結果往往就容易造成工作行為和工作結果的混淆，並直接導致職務承擔者實際的工作行為和需要他們來完成的工作行為被混淆。例如，通常以“機器”或“焊接工具”等名詞開始的對工作行為的描述，實際上卻是在描述工作結果。在功能性職務分析中，每項任務描述必須以職務承擔者行為的特定動詞開始，例如列印、閱讀等，而以“目的是”或“為了”等對工作結果描述的名詞作為任務描述的結尾。只有同時具備工作行為和工作目的、結果，任務描述才算完整。

(二)職務承擔者的職能—物、數據、人：功能性職務分析認為所有工作都

涉及職務承擔者與資料、人和事三者的關係。職務承擔者與資料、人和事發生關係時所表現的工作行為，可以反映工作的特徵、工作的目的和人員的職能。實際上，每一項任務描述都必須反映出職務承擔者與事、資料和人的重要聯繫。只有當職務承擔者與事、資料和人的關聯並不顯著時，才可以在任務描述中加以忽略。用於描述職務承擔者與事、資料和人的關係的動詞應從實際的工作過程中選取，並要進行精確的描述和定義。當動詞以這種方式使用，而且任務描述能獨立地進行分級時，就可能獲得很高的效率。職務承擔者在行使不同層級的職能時，需要具有不同程度的三種技能。共同技能使工作者能夠將事、人和資訊聯繫在一起，雖然受個人偏好和個人能力(例如理解、算術、語言和人際交往能力)的影響，聯繫的程度會產生差異。

(三)功能性職務分析中的職能等級：功能性職務分析的核心是分析職務承擔者的職能。透過職務承擔者在執行工作任務時的資料、人和事來進行分析。工作行為的難度越大，所需的能力越高。

採用職能分析法，應該考慮以下幾項要求：

- ① 工作設施要與職工的身體條件相適應。
- ② 要對職工工作過程進行詳細分析。
- ③ 要考慮工作環境條件對職工生理和心理的影響。
- ④ 要考慮職工的工作態度和積極性。

職能分析法是"才能與技能分析"，它是一個較新的體系。員工個人具有的才能與組織需要和適應程度是此方法關注的焦點。對於那些所需技能與產出有直接聯繫的組織，如科技人員和專業人士相關的崗位，這種方法尤其奏效。同時它也適用於現代組織結構：縱向層次較少，強調靈活性，多種技能和團隊合作。但它不太適用於具有嚴密官僚化結構的組織。

1970年初期，哈佛大學McClelland教授曾對卓越的工作者做了一連串的研究，發現智力並不是決定工作績效好壞的唯一要素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，包括態度、認知、以及個人特質...等等，稱之為「competence」。職能的英文為 competency，也有學者使用 competence；但兩者代表的意思相同，都是指和行為(工作)相關的個人特質，在國內 competency 也有學者稱為才能。Competency 是 Competence 的古語，相較於 Competence 時，係指高績效者的行動特性，在美國最具代表性的 Competency 定義，即是與卓越的職務績效有密切關係而且持續的個人特徵。

1980 年後，有關職能的發展與學說，整理條列如下：

Boyatzis 1982	是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、影響個人產生更高、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。
Prahalad & Hamel, 1990	組織核心職能指的是與市場競爭有獨特的智慧、流程或產品能力，指整個組織的集體學習或表現能力。
Ycung, 1996	是指個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。
Timothy & Michael, 1999	為一組可觀察的表現向度，包括個人的知識、技術、態度與行為，與聯結高績效表現的團隊、程序、組織能力，可以提供組織持續的競爭優勢。
Lathi, 1999	把核心職能分成個人層級〔以個人為思維的主體〕及組織層級〔以組織為主體，指組織特有的優勢或才能。〕的核心職能。
Hellriegel Jacyson & Slocum, 2001	職能，指的是一組知識、技術、行為與態度的組合，有助於提升個人的工作成效；核心職能，指能使組織成為顧客創造獨特價值且又具有競爭力的優點，包括三種內涵：優異之科技能力、可靠之流程、外在關係人之緊密關係。
Cravan, 2002	核心能力是指一組累積知識，透過組織的程序，使其能協調並善用組織的資產，為顧客創造獨特的價值。
Cravan	指出核心職能的組成包括：技能〔skills〕、累積的知識〔accumulated knowledge〕、協調的活動〔communication〕、資產〔asscts〕及組織的程序〔organizational process〕

參、職能與能力冰山模型的關係

職能是指人、事物、機構所應有的作用。從人的職能角度講，是指把一定職位的人完成其職務的能力；指事物的職能，一般等同於事物的功能；機構的職能一般包括機構所承擔的任務、職權、作用等內容。職能指的是一組知識、技能，行為與態度的組合，能夠幫助提升個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力

1973年美國著名心理學家麥克利蘭提出了一個著名的素質冰山模型，所謂“冰山模型”就是將人員個體素質的不同表現表式劃分為表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。

“冰山以上部分”包括基本知識、基本技能，是外在表現，是容易了解與測量的部分，相對而言也比較容易通過培訓來改變和發展。

“冰山以下部分”包括社會角色、自我形象、特質和動機，是人內在的、難以測量的部分。它們不太容易通過外界的影響而得到改變，但卻對人員的行為與表現起著關鍵性的作用。

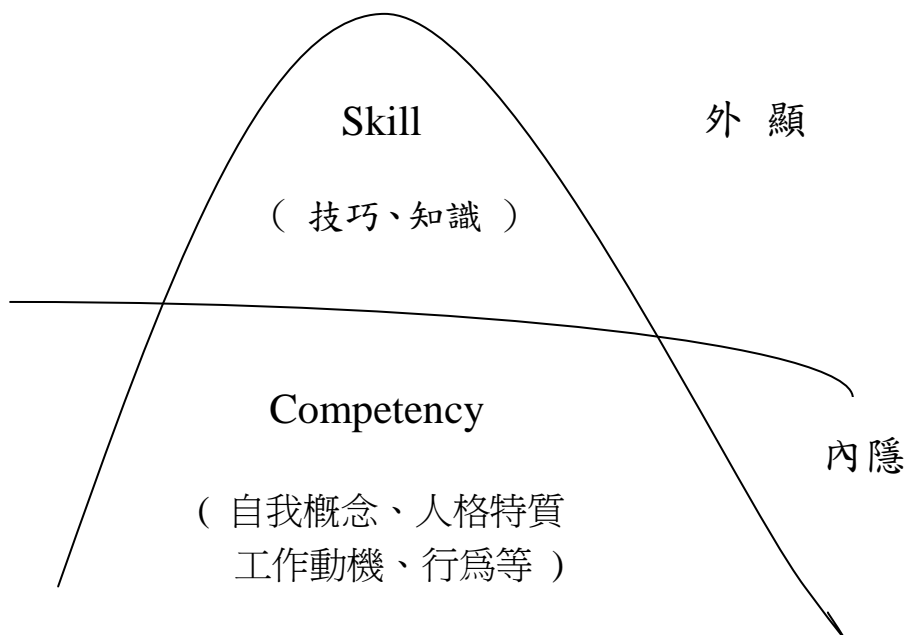


圖 1 職能冰山模型

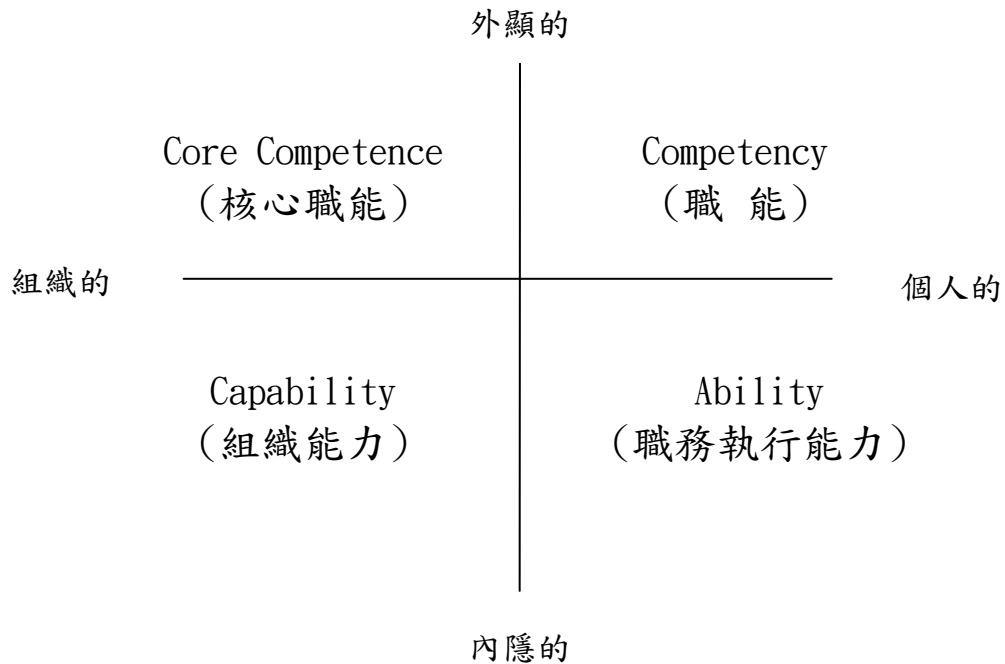


圖 2 職能與能力地圖

資料來源：改自根本孝 (1998), 『ラーニング・シフト』, 同文館。

職能是指一個人所具有之潛在基本特質(underlying characteristic)，分成六個層面：

- 1、知識(Knowledge)：指個人在某一特定領域擁有的事實型與經驗型信息。
- 2、技能(Skill)：指結構化地運用知識完成某項具體工作的能力,即對某一特定領域所需技術與知識的掌握情況。
- 3、社會角色(SocialRoles)：指一個人基於態度和價值觀的行為方式與風格。
- 4、自我概念(Self-Concept)：指一個人的態度、價值觀和自我印象。
- 5、特質(Traits)：指個性、身體特征對環境和各種信息所表現出來的持續反應。品質與動機可以預測個人在長期無人監督下的工作狀態。
- 6、動機(Motives)：指在一個特定領域的自然而持續的想法和偏好(如成就、親和、影響力)，它們將驅動，引導和決定一個人的外在行動。

其中第 1、2 項大部分與工作所要求的直接資質相關，我們能夠在比較短的時間使用一定的手段進行測量。可以通過考察資質證書、考試、面談、簡歷等具體形式來測量，也可以通過培訓、鍛煉等辦法來提高這些素質。

第3、4、5、6項往往很難測量和準確表述，又少與工作內容直接關聯。只有其主觀能動性變化影響到工作時，其對工作的影響才會體現出來。考察這些方面的東西，每個管理者有自己獨特的思維方式和理念，但往往因其偏好而有所局限。管理學界及心理學有著一些測量手段，但往往複雜不易採用或效果不夠準確。

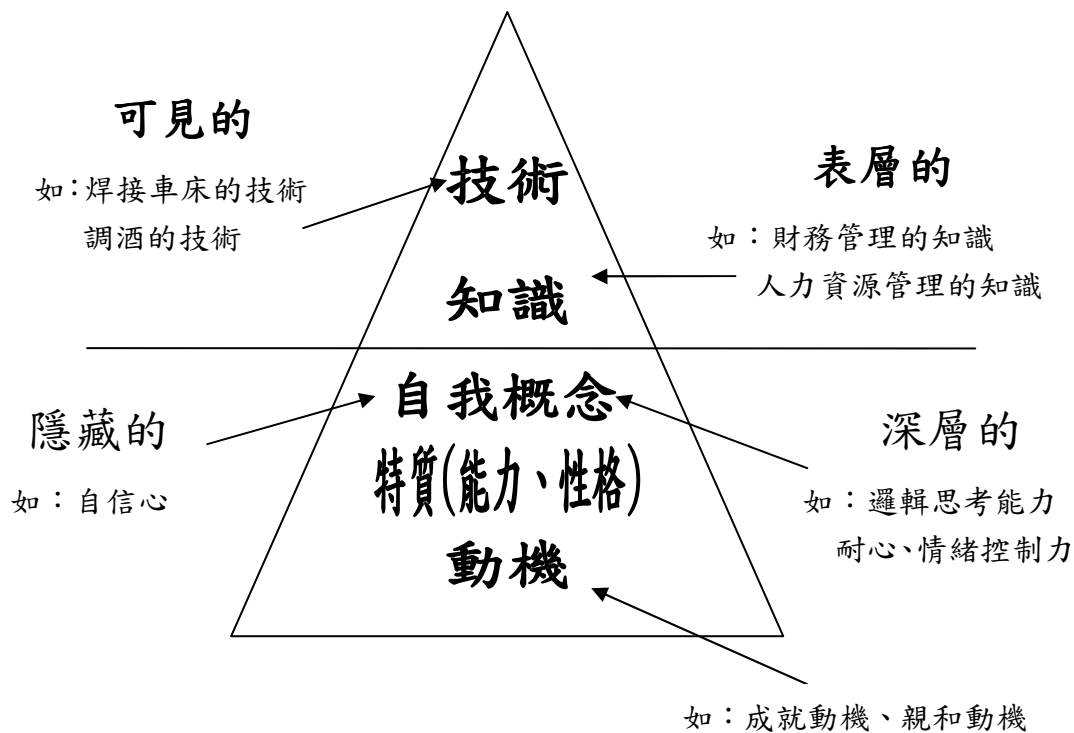


圖3 冰山模型表示職能特性
資料來源：Spencer & Spencer (1993), p.11

職能的內涵：

一、動機 (Motives)

一個人的意向 (thinks about) 或慾望 (wants)

二、特質 (Traits)

指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如反應靈敏與好眼力，

三、自我概念 (Self-concept)

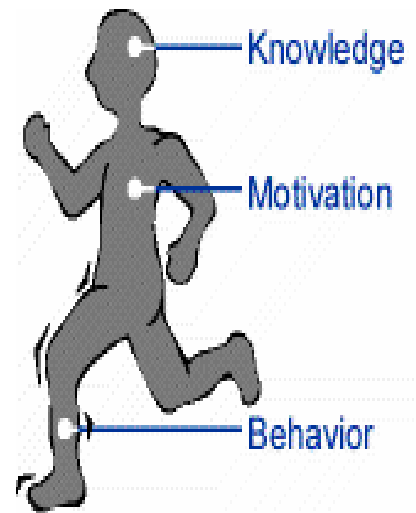
是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心。

四、知識 (Knowledge)

指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。

五、技巧 (Skill)

執行特定生理或心智工作的能力，包括分析性思考與概念性思念。



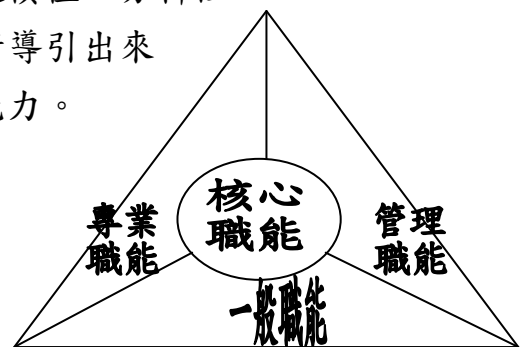
職能的種類：分有四大類，

1. 核心職能(Core Competency) / 企業全員

指的是組織由上到下都應具備的能力和行為，例如團隊合作、顧客導向、組織承諾、成果導向、創造價值、分析性思考等。它是從企業經營策略與經營理念所導引出來的。公司應致力於提升員工在核心職能的能力。

其內容有下列幾項：

- 團隊合作
- 積極主動
- 創新求變
- 持續學習
- 責任感、正直誠信
- 客戶忠誠建立
- 問題分析及解決能力
- 品質管理與反應速度



2. 專業職能 (Functional Competency) / 依職務(功能)

指某一部門員工應具備的專業能力。例如採購人員與會計人員所需的專業是不同的，所以應該針對不同的領域來界定不同的專業職能。

3. 管理職能 (Management Competency) / (依階級)

是指管理過程中各項行為的內容的概括，是人們對管理工作應有的一般過程和基本內容所作的理論概括。根據管理過程的內在邏輯，劃分為幾個相對獨立的部分，這並不意味著這些管理職能是互不相關、截然不同的。劃分管理職能，意義在有助於管理者在實踐中去實現管理活動的專業化，使管理人員更容易從事管理工作。在管理領域中實現專業化，如同在生產中實現專業化一樣，能大大提高效率。

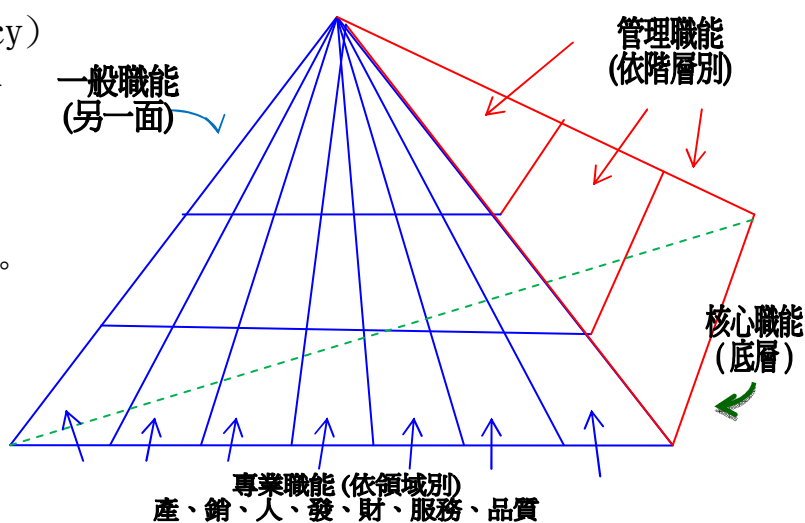
其基本內容為：

1. 計劃職能對未來活動進行的一種預先的謀劃。如：研究活動條件決策編製計劃。
2. 組織職能為實現組織目標，對每個組織成員規定在工作中形成的合理的分工協作關係。如：設計組織結構人員配備組織運行組織監督。
3. 領導職能管理者利用組織所賦予的權力去指揮影響和激勵組織成員為實現組織目標而努力工作的過程。如：指揮職能協調職能激勵職能。
4. 控制職能保證組織各部門各環節能按預定要求運作而實現組織目標的一項管理工作活動。如：擬訂標準尋找偏差。

4. 一般職能 (General Competency)

根據不同工作性質所需具備特定的一般或門檻能力。

如：儀容談吐、教育程度、基本技能、體能狀況。



職能標準之擬定與實施

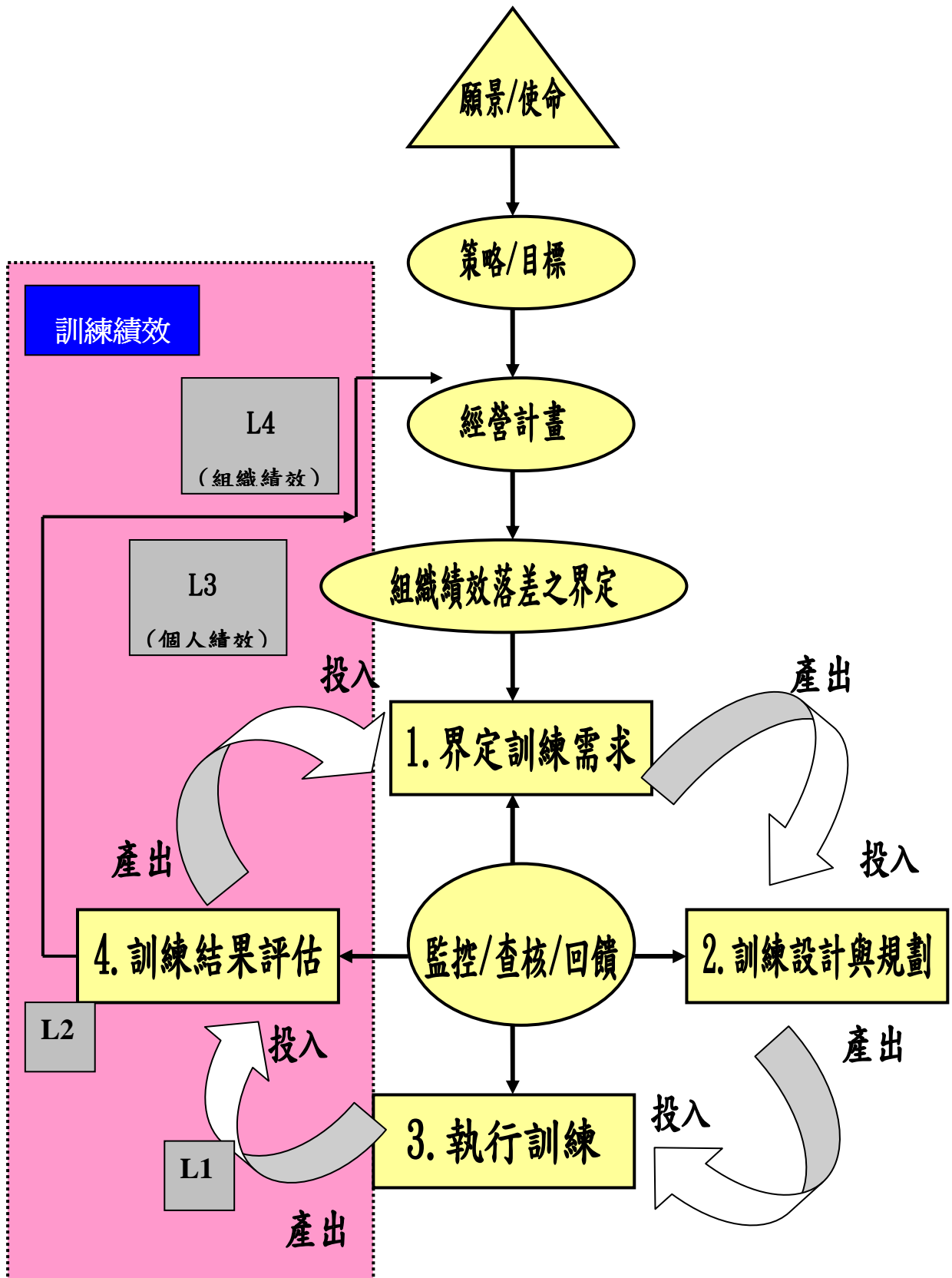
歐盟	2006年9月倡議「歐盟職能標準架構」(European Qualifications Framework)指導方針，目的在提升國與國間人力品質透明度，有助於人才流動，並提供終身職能學習的明確目標。
經濟部	資訊軟體人才職能標準、建立專業人才職能分析、重要產業關鍵職務專業職能標準及能力鑑定機制等。

職訓局	共通核心職能標準(3C)、能力本位職業訓練規劃、職能分析能力課程規劃與運作、職前訓練課程發展模式建構及中華民國職業分類典等
青輔會	大專院校生就業核心職能標準
衛生署	牙體技術師、檢驗師職能標準
民間企業或團體	實施職能制度者眾：如工研院、104人力銀行、友達公司、旺宏、中華汽車、三陽工業公司等，均在進行建置職能標準的工作或運用職能分析方式招募或教育訓練。
外商	如 Philips (目前的 NXP) 則有職能字典的建構。

肆、職能與 TTQS 的結合實踐

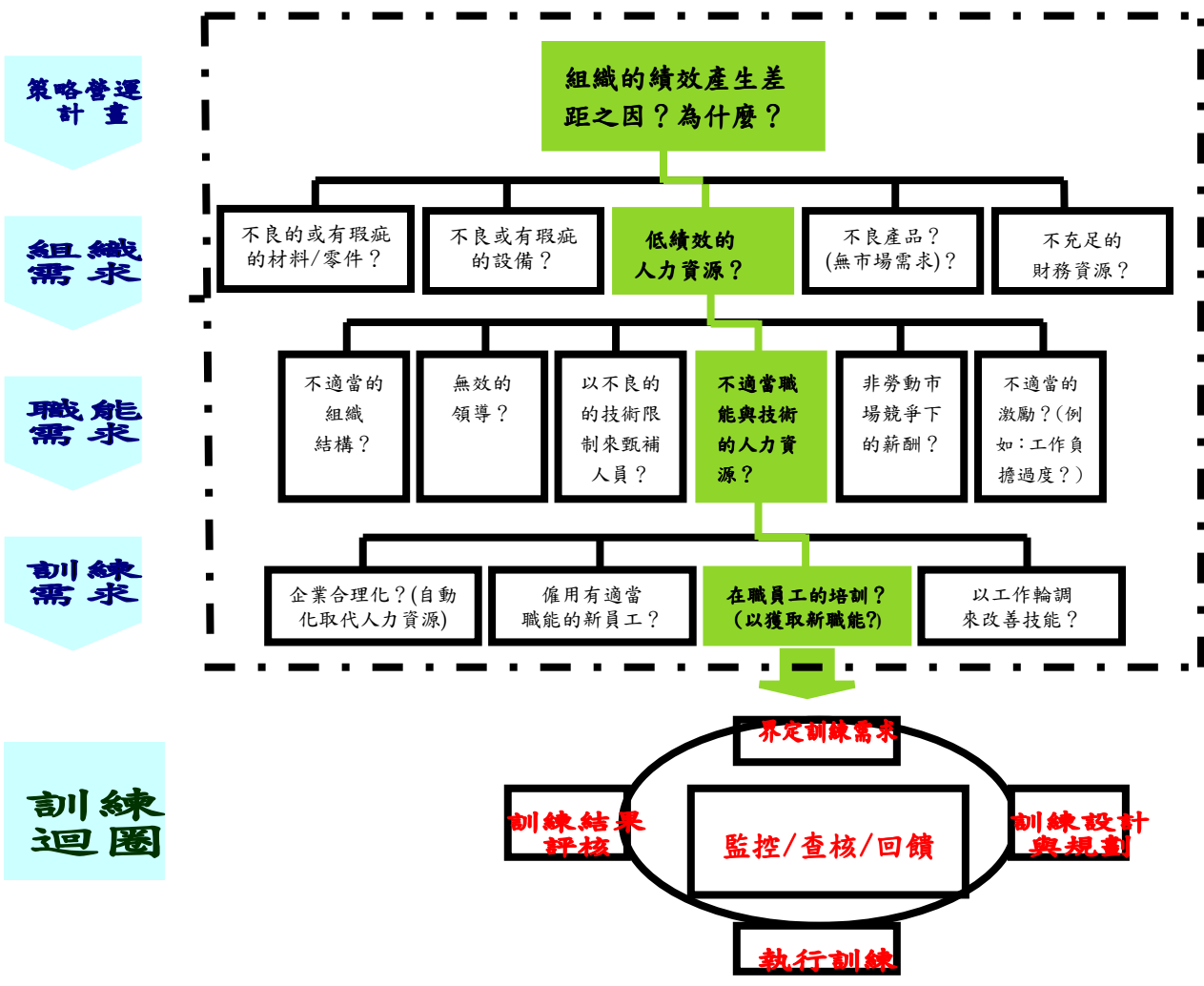
職能分析一直是企業或訓練機構想要推動，但很難付諸實現且工程浩大的專案。因為職能有廣度、深度與權重，不同職位的職能深度、廣度與權重又不一樣，但是大部份可用訓練發展來補強，因此為了提升內外部的競爭優勢，而這些競爭力必須來自於高品質的人力，才能創造更高的產品品質、有效能且有效率的完成工作任務，這都要歸功於「人力資本」的創造。

要推動職能分析，依據訓練品質管理(TTQS)，需要先導入願景/使命、任務/目標、經營計畫並訂出策略及KPI。

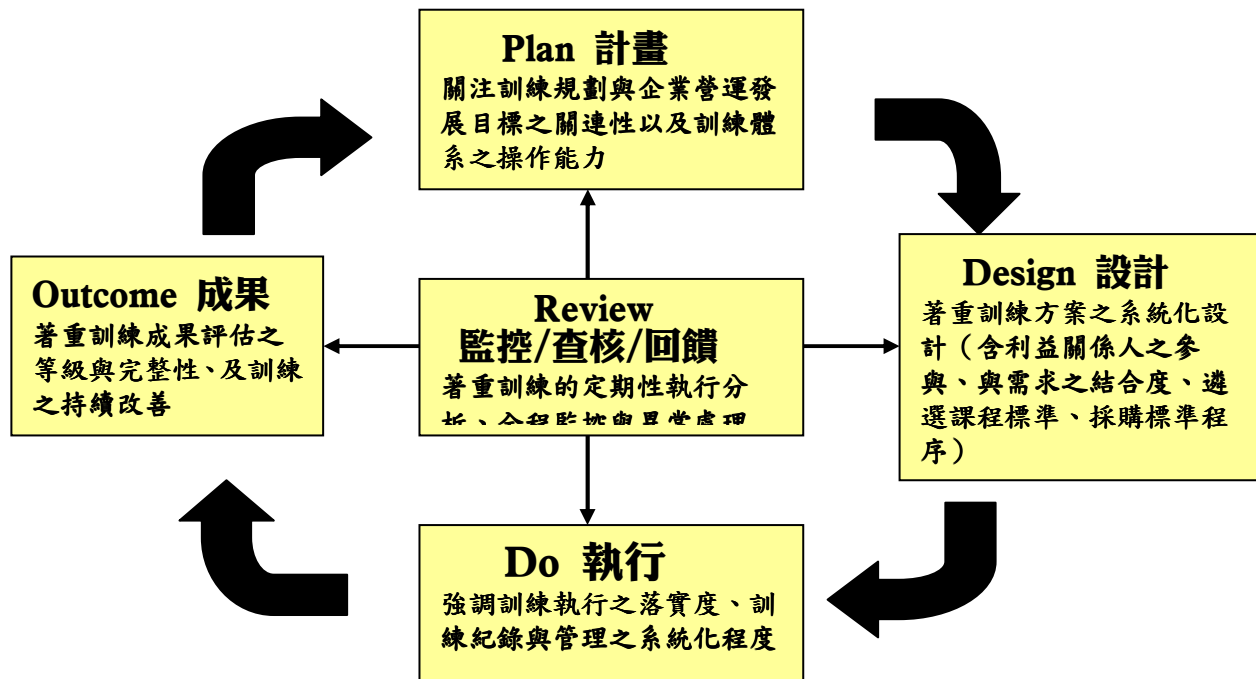


策略性人力資源發展體系圖

訓練與組織績效連結圖



訓練品質評核表之訓練管理迴圈



伍、加強態度訓練方向

一、態度的角色

職能=知識+技能+態度

知識 - 技能 - 態度三者的關係

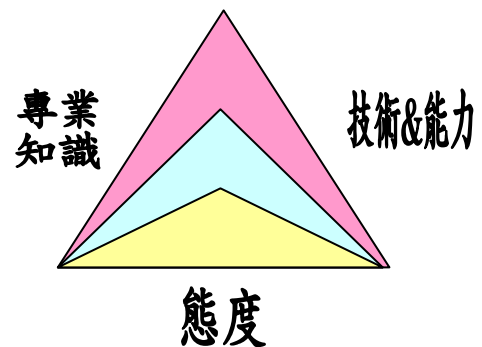
- 態度決定人的成功與失敗
- 有敬業沒專業，學習可以改變一切
- 有專業沒敬業，看不到你的專業

二、競爭力

- 專業能力的競爭力
- 個性的競爭力(態度): 個性競爭力比較強的人，專業能力也會比較強，因為肯問、敢問，其求知慾、堅忍度也都比較強。

三、逆境商數(AQ, Adversity Quotient)

- 明確地描繪出一個人的挫折忍耐力，或是面對逆境時的處理能力。



• AQ 專家保羅. 史托茲博士

AQ 高	AQ 低
★ 愈能以彈性面對逆境	★ 感到沮喪
★ 積極樂觀	★ 迷失
★ 接受困難的挑戰	★ 處處抱怨
★ 發揮創意解決問題	★ 逃避挑戰
★ 不屈不撓、愈挫愈勇	★ 缺乏創意
★ 表現卓越	★ 半途而廢、自暴自棄
	★ 一事無成

四、態度決定一切

唯有深入了解態度的威力，才是化態度為行動的首要之務。你的態度攸關著你的人生，它可以鼓勵你積極行動，也可以變成毒藥，癱瘓你的能力，使你無法發揮潛力。你的態度決定了，究竟是你在駕馭生命還是生命在駕馭著你。態度決定你的成敗。

五、面對問題你的態度

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ■ 我有問題 Problem | ■ 我要挑戰 Challenge |
| ■ 這個有問題 Difficult | ■ 這個有意思，有趣 Interesting |
| ■ 我會試試看
I will try my best | ■ 我會全力以赴
I will do my best |
| ■ 我不知道 I do not know | ■ 我來找答案 I will find out |
| ■ 我必須做 I have to | ■ 我想要做 I want to |
| ■ Oh No …… | ■ Oh Yeah …… |

六、態度的面向

(一) 態度的面向

- 學習的態度
- 講究品質的態度
- 注重細節的態度
- 面對利害衝突的態度
- 面對利益衝突的態度
- 面對人生的態度
- 面對自己的態度

(二) 成功故事的啟發

1. 踏過失敗，邁向成功。

嚴凱泰：被人看衰，拼出活路。

徐楓：面對人生困境，大步跨過就好。

2. 坐對位置，成就大事。

黃秋蓮：讓郭台銘信任 30 年的大掌櫃。學習，能吸收別人的精華。

黃明端：讓尹衍樑三顧茅廬的大將軍。永遠做的比老闆要的多。

3. 挑戰極限，追求完美。

曾雅妮：就是不服輸，練習再練習。

林輝雄：頂上魚翅。用 200 分的氣力作 100 分的事。

4. 抓住機會，順勢而行。

廖鎮漢：跟上「食尚」的腳步才夠時尚。

郭建偉：領導市場、大膽改變與創新，帶領郭元益邁向另一高峰。

七、點燃態度的火種

點燃態度的火種，是「目標」與「熱情」。要培養態度，首先必須先找出人生「目標」與「熱情」，沒有「目標」與「熱情」，很容易就迷失了方向，深陷於挫折中。有了夢想，立即把它寫下，並為它訂下可操作的行動策略，只要目標一確定，就告訴自己，「永不放棄、永不停止」勇敢面對任何的挫折及挑戰。證嚴法師曾說過：「路選對了，再遙遠都會達到目標！」。「熱情」是一種不完成會不舒服的情緒，它是一種續航力，因為熱情的人找的是價值，而非價格。吳乙峰為了「生命」拒拍能賺百萬元的連續劇，花了 5 年埋首九二一災區，最後攝影機都快像長在身上的胳膊。

八、如何調整態度、化態度為行動

當態度成為競爭的決勝武器時，你準備好了嗎？

如何調整態度，化態度為行動的 10 個步驟。

步驟 1：了解態度的威力，它影響你做的每一件事

如：劉備的三顧茅廬；美國西南航空錄取人員必備條件是積極的態度。

步驟 2：選擇掌控自己的生活

人與盆栽棕櫚樹最大的不同在於“人有選擇權”，馬丁·寇赫曾

說過：「一個人擁有最偉大的力量，就是他擁有選擇的權利」。

步驟 3：操練自我意識，獵補不良的態度

不良態度的垃圾類型有但願…、怎麼辦…、萬一…；不良態度始於低自尊、壓力、恐懼、惱怒。良好的態度始於自覺，當感覺來的時候我們能夠認清這種感覺的能力，就是自覺。

步驟 4：將你的不良態度從新打造

引起不良態度的 3P：認清挑戰並非

(1) 永不止息的(permanent) → 它不會永遠持續下去

(2) 全面性的(pervasive) → 它不會毀了你整个人生

(3) 個人獨有的(personal) → 你不是唯一的受苦者

改變觀念就是改變態度。傳統的經濟學教人全球資源有限分配不均、財富不夠需求不滿足，衍生出世界有著貧困與不足、人生充滿挫折與競爭，別人是既危險又自私的競爭者，時時刻刻威脅著我，生存在充滿挫折與危機的世界中，等待有朝一日能踏實過日子的艱苦歷程。若能換個想法更好，我們要的是其他東西，譬如愛心、知識、寬容、合作與信任，這些都是世上取之不絕的資源，世界便是豐富與滿足的，別人成為一個可以分享的對象，每天生活在充滿感恩與滿足的世界中，踏實的活著。因此，“感恩”與“饒恕”是負面態度最好的解藥。

步驟 5：找出人生的目標與熱情

知道自己的要什麼，訂定好目標，全力去追求。目標是手段，它可以讓你有熱情並負起責任。人要有築夢精神，當目標確立後，一步一腳印往前邁進，便能實現。

步驟 6：未雨綢繆

隨時隨地做好準備，培植實力，等待機會。機會是所有人的公車，不會獨獨為了等你一個人而停下來。管子曰：「學到東西叫準備，建立關係是機會，若要不斷有機會，就得時時做準備」。

步驟 7：自我激勵的訣竅

(1) 自我肯定：正面思考法門。

(2) 發掘動機：愛、恐懼、賺錢。

(3) 精神喊話：正面的內心對話。

(4) 正面的招呼語：如太棒了、每天都是全新的開始。

(5) 熱忱：驅策自己付諸行動的精神力量。

(6) 運動：能讓人樂觀充滿幹勁、心靈充實。

步驟 8：建立支援系統

我們每個人背後都有一支精神上的啦啦隊，就是我們的父母親、親友、同事…等，他們是我們精神上的後援部隊，支持著我們。

步驟 9：視改變為契機

改變來臨時，為了因應改變，要自問：我做好要改變的心理準備了嗎？這個改變會造成多大的傷害？在你一切準備就緒後，便放手一搏，說不定可以化危機為轉機。

步驟 10：為後世種福田

有人曾說過：「我能數出一顆蘋果有多少顆種子，但我數不出一顆種子能結多少顆蘋果」，大家都是一顆小的種子，有效地發揮您正面的影響力吧！

心若改變，你的態度跟著改變；態度改變，你的習慣跟著改變；習慣改變，你的性格跟著改變；性格改變，你的人生跟著改變。人在順境中要感恩，在逆境中仍要心存喜樂，認真活在當下。面對工作，如果是「混口飯吃」，那工作就只是混來的一口飯。轉換心境，學會用「絕對責任觀」來歡喜擁抱工作，以學習的態度做為工作的礎石，以務實的態度打造合作的基礎，以寬恕的精神凝聚團隊的力量，便會發覺工作的樂趣，然後全心投入。

【參考資料來源】

1. TTQS 如何推動職能導向之訓練發展，資料提供者：李威穎
 - (1) 有關職能定義。
 - (2) 部分職能學說
2. 功能性職務分析，取材自互動百科。
3. 職能與能力冰山模型的關係，取材高雄市工業會 100 年度 TTQS 職能分析人員班架構表講義，講師：謝萍萍。
4. 職能與 TTQS 的結合實踐，參考 100 年度訓練品質評核系統實施計劃。
5. 加強態度訓練方向，參考“態度萬歲”，作者凱斯·哈瑞爾(Keith Harell)，譯者劉士華、李淑華，商周出版社。
6. 成功故事的啟發，參考今週刊“態度決勝負 做什麼都成功”。
7. 態度決定人生的高度，Ellert Hubbard 著，金定惟編譯。